

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

**Analisis Profesionalitas Pejabat-Pejabat Bank Bengkulu Cabang Utama Berdasarkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)**

*Adhar Arfansyah  
Handoko Hadiyanto  
M. Rusdi*

**Pengaruh Orientasi Layanan Organisasi Terhadap Hasil Luaran Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu Dan Pemerintah Daerah Kota Bengkulu)**

*Qoryanti  
Lizar Alfansi  
Sri warsono*

**Faktor Internal, Eksternal dan Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Anak Dan Remaja Provinsi Bengkulu**

*Restu Jamila Lesti Suri  
Herawan Sauni  
Trisna Murni*

**Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu**

*Romdani Darojah  
Slamet Widodo  
Syamsul Bachri*

**Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bengkulu**

*Selfi Kartika Sari  
Slamet Widodo  
Soengkono*

**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Area Muara Bungo**

*Sudirman  
Effed Darta Hadi  
Sri Warsono*

**Studi Kelayakan Penambangan Batubara (Studi Kasus Pada Rencana Penambangan Batubara Oleh PT. Inti Bara Di Perdana Taba Penanjung Bengkulu)**

*Ajib Wangkot Santosa  
Kamaludin  
Paulus Sulluk Kananiua*

**Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bengkulu**

*Erwin Saputra  
Kamaludin  
Praningrum*

**Analisis Implementasi Rencana Strategis pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup**

*Oktafian Histori S  
Syaiful Anwar  
Seprianti Eka Putri*

**Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Imbalan Terhadap Kinerja Dosen Sertifikasi Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Poltekkes Kemenkes Bengkulu Tahun Akademik 2012/2013**

*Endy Syahalam  
Sigit Nugroho*



# The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen



Volume 15, Nomor 3, Oktober 2013

## DAFTAR ISI

Analisis Profesionalitas Pejabat-Pejabat Bank Bengkulu Cabang Utama 462 - 474  
Berdasarkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)

*Adhar Arfansyah*  
*Handoko Hadiyanto*  
*M. Rusdi*

Pengaruh Orientasi Layanan Organisasi Terhadap Hasil Luaran Kinerja Pegawai 475 - 483  
(Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu Dan Pemerintah Daerah Kota Bengkulu)

*Qoryanti*  
*Lizar Alfansi*  
*Sri warsono*

Faktor Internal, Eksternal dan Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Anak Dan 484 - 493  
Remaja Provinsi Bengkulu

*Restu Jamila Lesti Suri*  
*Herawan Sauni*  
*Trisna Murni*

Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah 494 - 504  
Provinsi Bengkulu

*Romdani Darojah*  
*Slamet Widodo*  
*Syamsul Bachri*

Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai 505 - 515  
pada Kantor Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bengkulu

*Selli Kartika Sari*  
*Slamet Widodo*  
*Soengkono*

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Area 516 - 525  
Muara Bungo

*Sudirman*  
*Effed Darti Hadi*  
*Sri Warsono*



- Studi Kelayakan Penambangan Batubara (Studi Kasus Pada Rencana Penambangan Batubara Oleh PT. Inti Bara Di Perdana Taba Penanjung Bengkulu) 526 - 539  
*Ajib Wangkot Santosa*  
*Kamaludin*  
*Paulus Sulluk Kananiua*
- Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bengkulu 540 - 548  
*Erwin Saputra*  
*Kamaludin*  
*Praningrum*
- Analisis Implementasi Rencana Strategis pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup 549 - 559  
*Oktafian Histori S*  
*Syaiful Anwar*  
*Seprianti Eka Putri*
- Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Imbalan Terhadap Kinerja Dosen Sertifikasi Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Poltekkes Kemenkes Bengkulu Tahun Akademik 2012/2013 560 - 570  
*Endy Syahalam*  
*Sigit Nugroho*  
*Nasution*



# KOMUNIKASI INTERPERSONAL DAN KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI BENGKULU

**Romdani Darojah, Slamet Widodo, Syamsul Bachri**

*Program Pascasarjana Magister Manajemen*

*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*

*Jalan W.R Supratman Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

## ABSTRACT

*The objectives of this research is to know and to describe of the internal communication and officers' performance at the Local Officer Board of Bengkulu Province. The methods used in this research is descriptive qualitative. The descriptive methods is the methods which to describe the actual and accurate data, where such data is then discussed and expounded systematically and summed up to obtain the solution of the problems examined. The data was used in this research is primary data, which obtained through by distribution of questionnaires and interviews. The respondents in the study were officer of the Local Officer Board of Bengkulu Province. Data analysis method used is descriptive qualitative analysis. Research results concluded that: (1) the interpersonal communication on the Local Officer Board of Bengkulu Province has on the good category and (2) the officers' performance at the Local Officer Board of Bengkulu Province has on the good category.*

**Key words:** *Internal Communication and Officers' Performance*

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja mereka, karena dengan motivasi kerja akan menimbulkan dorongan untuk melakukan kerja dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan bagi pegawai itu sendiri. Untuk memotivasi pegawai agar bersemangat dalam kerjanya diperlukan peran dari pimpinan untuk memahami benar kebutuhan masing-masing bawahannya, karena kuat lemahnya motivasi kerja seorang pegawai tergantung dari dorongan kebutuhannya. Semakin terpenuhinya kebutuhan seorang pegawai maka akan cenderung mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

Untuk mengetahui aneka ragam kebutuhan pegawai bagi pimpinan diperlukan adanya suatu komunikasi yang baik dengan bawahannya, seperti yang dikatakan oleh Susanto (1997:179) seorang atasan hanya dapat memahami sedikit demi sedikit motivasi-motivasi seseorang, apabila ia banyak mengadakan komunikasi dengan orang-orang di sekelilingnya.

Dengan komunikasi yang baik pimpinan dapat menampung ide atau gagasan, pendapat dan keinginan bawahannya untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin jalannya organisasi. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, gagasan atau saran dari pegawai sebagai petunjuk efektif tidaknya dan efisien tidaknya kebijaksanaan yang telah dilakukan, misalnya dalam suatu rapat atau musyawarah pimpinan harus mengikutsertakan bawahannya untuk ikut memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan. Pimpinan yang menyadari pentingnya pengembangan komunikasi dengan bawahannya akan selalu berusaha menjalin komu  
Dengan sikap pimpinan yang seperti itu akan membuat para



diperlukan sebagai manusia yang dihargai, yang akibatnya akan menimbulkan semangat kerja pada dirinya.

Berdasarkan peran penting komunikasi interpersonal pegawai khususnya dalam kaitannya dengan kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi maka dapat dijelaskan bahwa, komunikasi interpersonal pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu merupakan variabel penting dan diperhatikan oleh pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan badan tersebut. Implikasi strategis bagi para pimpinan organisasi adalah adanya keharusan bagi mereka untuk memperoleh informasi tentang faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Komunikasi sudah menjadi hal yang biasa dilakukan, ini artinya bahwa komunikasi sudah menjadi hal yang lumrah dan biasa terjadi, sehingga tanpa disadari sebagian orang kurang memperhatikan bagaimana seharusnya berkomunikasi dengan baik, dan akibatnya seringkali seseorang mengalami kegagalan dalam berinteraksi dengan sesamanya, sehingga menimbulkan kesalahpahaman atau salah pengertian antara satu dengan yang lain. Hal tersebut dikarenakan dengan komunikasi kita membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan dan memelihara kasih sayang, karena masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik dan dapat dipecahkan bersama-sama.

Komunikasi interpersonal pegawai sangat penting untuk dikaji. Dhika (2009) menyatakan bahwa dalam hal komunikasi interpersonal, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diemban seorang pegawai, sehingga tingkat kinerja semakin baik. Sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Sebagaimana pendapat Rahardja (2001:7) yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai berkomunikasi akan memperlihatkan sifat diri positif, terpercaya dan terbuka kepada rekan sekerja dan lingkungan sekitar tempat kerja.

Dari hasil pengamatan lapangan terlihat bahwa umumnya pegawai dalam proses pelaksanaan pekerjaan di kantor hanya berfokus pada pekerjaan masing-masing, sehingga pekerjaan menjadi monoton, komunikasi antar rekan kerja berkurang, bahkan jika adapun, topik pembicaraan terkadang tidak layak untuk didiskusikan oleh pegawai sebagai aparatur negara yang acap dan kerap kali terjadi ketika berada di ruangan kerja atau sedang berkumpul dengan rekan kerjanya. Padahal sebagai salah satu bentuk dan fungsi komunikasi interpersonal adalah setiap pegawai seharusnya bertanya dalam arti bertukar pengalaman kepada rekan kerja yang lain, saling keterbukaan pengalaman pekerjaan, dan sebagainya.

Dalam penelitian ini kajian akan difokuskan pada variabel komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai sebagai variabel dapat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul "*Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu*".

### **Pengertian Komunikasi**

Komunikasi dalam suatu organisasi kerja menempati peranan yang sangat penting, karena di lingkungan tersebut setiap individu harus menjalanl individu yang lain. Untuk mencapai tujuan organisasi seorang ar



mungkin bekerja sendiri karena masih harus berhubungan dengan anggota organisasi yang lain. Hidupnya suatu organisasi tergantung dari unsur komunikasi itu sendiri. Oleh karena itu tanpa komunikasi yang baik, organisasi tidak akan bisa berjalan dengan baik dan efektif. Komunikasi yang baik juga mendukung keberhasilan suatu organisasi, seperti pendapat Yuwono (1995:4) sebagai berikut.

Dalam suatu organisasi, seorang pimpinan sangat membutuhkan adanya komunikasi untuk mengetahui kebutuhan atau keinginan dari para pegawai, seperti yang dikatakan oleh Susanto (1997:79) yaitu "Seorang atasan hanya dapat memahami sedikit demi sedikit motivasi-motivasi seseorang, apabila ia banyak mengadakan komunikasi dengan orang-orang di sekelilingnya".

Menurut pendapat Assegaf (1990: 454) mengatakan bahwa komunikasi adalah "Pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami". Sedangkan menurut Nawawi (2000: 48) "Komunikasi berarti proses penyampaian informasi, ide atau gagasan, pendapat dan saran-saran guna melancarkan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu".

### Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal atau nonverbal. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui sebaliknya (Muhammad, 2005:158-159). Menurut Devito (1997), komunikasi interpersonal adalah penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Effendy, 2003:30).

### Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Efektivitas Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*) (Devito, 1997:259-264).

#### 1. Keterbukaan (*Openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajaknya berinteraksi. Aspek keterbukaan yang kedua mengacu kepada kesediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Aspek ketiga menyangkut "kepemilikan" perasaan dan pikiran (Bochner dan Kelly dalam Devito, 1997). Terbuka dalam pengertian ini adalah mengakui bahwa perasaan dan pikiran yang anda lontarkan adalah memang milik anda dan anda bertanggungjawab atasnya.

#### 2. Empati (*empathy*)

Henry Backrack dalam Devito (1997) mendefinisikan empati sebagai "kemampuan seseorang untuk 'mengetahui' apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu, dari sudut pandang orang lain itu, melalui kacamata Bersimpati, di pihak lain adalah merasakan bagi orang lain a





bersedih. Sedangkan berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya, berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka, serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang.

3. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*).

4. Sikap positif (*positiveness*)

Kita mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi interpersonal dengan sedikitnya dua cara: (1) menyatakan sikap positif dan (2) secara positif mendorong orang yang menjadi teman kita berinteraksi.

5. Kesetaraan (*equality*)

Dalam setiap situasi, barangkali terjadi ketidaksetaraan. Salah seorang mungkin lebih pandai. Lebih kaya, lebih tampan atau cantik, atau lebih atletis daripada yang lain. Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal.

Dalam suatu hubungan interpersonal yang ditandai oleh kesetaraan, ketidaksependapatan dan konflik lebih dilihat sebagai upaya untuk memahami perbedaan yang pasti ada daripada sebagai kesempatan untuk menjatuhkan pihak lain. Kesetaraan tidak mengharuskan kita menerima dan menyetujui begitu saja semua perilaku verbal dan nonverbal pihak lain. Kesetaraan berarti kita menerima pihak lain, atau menurut istilah Carl Rogers (dalam Devito, 1997), kesetaraan meminta kita untuk memberikan "penghargaan positif tak bersyarat" kepada orang lain.

### Pengertian Kinerja

Setiap aktivitas yang dilakukan oleh kelompok ataupun organisasi pasti memiliki tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perlu dibuat perencanaan matang yang dituangkan dalam proses kerja. Tiap program kerja mempunyai sasaran pencapaian dan akhirnya pencapaian ini digunakan sebagai acuan keberhasilan seseorang, kelompok atau organisasi. Keberhasilan suatu kelompok atau organisasi dalam mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan merupakan kinerja yang telah dilakukan oleh individu, kelompok atau organisasi tersebut.

Kinerja atau *work capacity/performance* dapat diartikan unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses (Mondy dan Noe, 2005:45). Unjuk kerja yang dimaksud didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kinerja merupakan perwujudan dan hasil perpaduan yang sinergi dari kemampuan dan motivasi dalam pekerjaan. Kinerja merupakan aspek penting bagi peningkatan sumber daya manusia. Dengan kinerja yang baik akan diperoleh hasil yang bermutu.

### Aspek/Dimensi Kinerja

Schuller (1999:32) menyatakan bahwa aspek untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut :

1. Loyalitas kerja, adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasi dan kepatuhan karyawan terhadap atasan.
2. Keandalan kerja, adalah keyakinan terhadap karyawan untuk mempunyai hasil kerja yang baik.
3. Kemampuan kerja, adalah keyakinan terhadap karyawan setiap pekerjaan.



4. Keterampilan kerja, adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien
5. Kualitas hasil kerja, adalah hasil kerja yang dicapai mempunyai mutu yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi
6. Kuantitas hasil kerja, adalah banyaknya jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan.

Selanjutnya potensi sumber daya manusia tidak ada gunanya jika tidak pernah direalisasikan, meskipun demikian organisasi mengkaji beberapa individu berdasarkan potensi mereka (Simamora, 1995:471).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian menggambarkan dan mendeskripsikan suatu fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan melalui observasi dan survei lapangan tanpa melakukan perhitungan angka-angka (Sugiyono, 2012). Penelitian survei yaitu jenis penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 1995), kemudian data yang diperoleh dibahas dan diuraikan secara sistematis sehingga diperoleh kesimpulan.

### **Metode Penetapan Sampel dan Responden**

Husein (1999:107) mengatakan bahwa populasi adalah sebagai suatu wilayah generalisasi yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan sampel adalah bagian terkecil dari suatu populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu yang berjumlah 62 di luar Kepala Badan. Adapun metode pengambilan sampel kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sensus*. Sedangkan untuk sampel wawancara yang diambil sebanyak 6 orang terdiri dari : 1 orang sekretaris, 1 orang Kepala Bidang, 2 orang Kepala Subbagian/Kasubbid, dan 2 orang staf.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari objek penelitian melalui penyebaran kuisioner dan wawancara. Jenis data yang diperoleh berdasarkan item-item penilaian menyangkut komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu.

### **Metode Analisis**

Analisis kualitatif pada penelitian ini menggunakan analisis data induktif, dengan cara ini konteksnya akan lebih mudah dideskripsikan (Sugiyono, 2012). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai.

Proses analisis dalam penelitian kualitatif ini dilakukan bersifat siklus yang dilakukan sewaktu peneliti berada di lapangan maupun setelah peneliti meninggalkan lapangan penelitian. Untuk menyajikan data agar lebih bermakna dan mudah dipahami, ada tiga alur kegiatan proses analisis data yang dilakukan peneliti secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penyajian data dan penarikan verifikasi (Sugiyono, 2012).



Reduksi data dilakukan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Seperti dikatakan Moleong (2001), analisis data penelitian ditempuh dengan penelaahan data, reduksi data, unitisasi data yaitu langkah penyusunan data kedalam satuan satuan atau unit masalah, kategorisasi, dan pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data dalam mengolah hasil. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti mereduksi data penelitian dengan membuang hasil wawancara yang diperlukan.

Untuk penyajian data peneliti melakukan dengan menyusun data secara sistematis sesuai dengan judul penelitian. Dalam membuat kesimpulan peneliti tidak membuat kesimpulan final sebelum pengumpulan data berakhir. Peneliti melakukan verifikasi kesimpulan kesimpulan yang diperoleh selama penelitian berlangsung, sehingga data yang diperoleh benar benar dapat dipertanggungjawabkan.

Pertanggungjawaban peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode triangulasi sehingga data yang dikumpulkan memenuhi keabsahan data. Husein (1999) mengungkapkan bahwa teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data. Triangulasi data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh derajat kepercayaan dengan melakukan pengecekan data dengan membandingkan hasil wawancara dua atau lebih sumber informasi, membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, dan membandingkan hasil kajian pustaka dengan hasil wawancara.

### **Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu**

Komunikasi interpersonal yang baik sangat penting bagi efektivitas organisasi. Komunikasi interpersonal merupakan salah satu unsur penting yang menandai kehidupan di dalam suatu organisasi. Komunikasi dapat digunakan untuk mengubah, mempertahankan, dan meningkatkan kemajuan sebuah organisasi. Organisasi yang berfungsi baik, ditandai oleh adanya kerjasama secara sinergis dan harmonis dari berbagai komponen. Senantiasa terjadi komunikasi, kerjasama, saling koreksi, dan terdapat sistem pembagian tugas antarkomponen tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu terlihat bahwa komunikasi interpersonal yang dilakukan pegawai telah berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik ini tentu saja akan membuat hubungan kerja antar pegawai berjalan baik pula. Hubungan kerja yang baik tersebut akan membuat tim kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan pada gilirannya akan meningkatkan hasil kerja atau kinerja organisasi.

Adanya komunikasi interpersonal yang baik dan efektif di tempat kerja tentu akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan berimplikasi kepada motivasi pegawai yang tinggi mengurangi perasaan stress pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fungsi utama komunikasi adalah menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada para pegawai mengenai apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik serta komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial (Robbins *et.al*, 2000:5-6).

Komunikasi interpersonal atau antar pribadi pegawai dapat berbentuk bertanya kepada pegawai berpengalaman, sehingga pengetahuan pegawai dan hasil kerjanya meningkat. Dalam hal ini, komunikasi adalah



informasi. Komunikasi dapat dikatakan berhasil apabila ada pentransferan dan pemahaman makna dari satu orang ke orang lain. Suatu gagasan betapapun besarnya, tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain.

Komunikasi dapat melalui pikiran dan bahasa tubuh. Apabila pegawai mempunyai keterampilan berkomunikasi maka mempengaruhi hasil kerja pegawai. Dengan komunikasi kita membentuk saling pengertian, menumbuhkan persahabatan, memelihara kasih sayang dan menyebarkan pengertian. Adanya komunikasi yang baik mengakibatkan kinerja yang tinggi, karena masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik dan dapat dipecahkan bersama-sama. Kualitas berkomunikasi juga ditentukan adanya analisis tujuan, bernalar, menyangkut hal-hal yang diuraikan atau dijelaskan kepada orang lain. Kemampuan pegawai berkomunikasi akan memperlihatkan sifat diri positif, terpercaya dan terbuka kepada rekan sekerja. Kualitas komunikasi dapat juga direalisasikan melalui kualitas suara yang diperdengarkan dengan baik, artinya pegawai yang mempunyai suara jelas, termasuk intonasi dan ekspresi yang baik akan membuat sesama pegawai mau mendengarkan dan memperhatikan isi pembicaraan pegawai lainnya.

Komunikasi yang terjadi di dalam antar pegawai di dalam organisasi disebut komunikasi interpersonal sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan diantara anggota organisasi yang bertujuan untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan (Robbins *et.al*, 2011).

Melalui komunikasi interpersonal seorang pegawai akan dapat mengkomunikasikan segala keluhan terkait dengan pekerjaannya, sehingga dengan disampaikannya keluhan tersebut pegawai akan merasa lebih ringan terhadap beban pekerjaannya. Dengan demikian seorang pegawai akan merasa tenang dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai diwajibkan untuk mengkomunikasikan segala keluhan terkait pekerjaan kepada atasan langsung mereka, untuk mengikuti deskripsi kerja pegawai, atau untuk mematuhi segala kebijakan organisasi, maka komunikasi sedang menjalankan fungsi kontrolnya (Robbins *et.al*, 2011:5).

Faktor lain yang turut menyumbang keberhasilan komunikasi interpersonal adalah karakteristik yang dimiliki pegawai, walaupun dalam penelitian ini tidak dilakukan pengujian. Karakteristik pegawai, terutama dari sisi kedewasaan, tingkat pendidikan, tingkat kematangan berfikir, dan karakteristik sosial budaya pegawai akan mempengaruhi kemampuan pegawai dalam berkomunikasi. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki kematangan emosional akan cenderung melakukan komunikasi dengan arif dan bijaksana, seorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi akan berbicara faktual dan ilmiah, dan sebagainya. Hal tersebut tentu saja akan mendukung pegawai melaksanankan tugas dengan baik, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerjanya baik secara individu maupun secara kolektif.

Berkaitan dengan hasil penelitian dan pendapat ahli di atas, disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki peran penting dalam kehidupan organisasi. Organisasi merupakan wadah di mana orang-orang berkumpul dan bekerjasama dalam mencapai tujuan. Dengan komunikasi yang harmonis akan membuat hubungan kerja antara anggota organisasi berjalan dengan baik, dan pada gilirannya pegawai baik secara individu maupun secara kolektif akan berjalan dengan baik



### Implikasi Strategis

Implikasi hasil penelitian yang dapat dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu berkaitan dengan pelaksanaan komunikasi interpersonal adalah:

1. Informasi kepegawaian hendaknya harus bersifat terbuka, seperti peluang kemajuan dan pengembangan karier pegawai, peluang peningkatan kompetensi pegawai dan kualifikasi pendidikan, serta sosialisasi aturan kepegawaian.
2. Membina hubungan baik antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan baik di dalam jam kantor maupun di luar jam kantor, seperti *coffee break*, arisan, dan kegiatan sosial lainnya.
3. Mengembangkan sikap positif, di mana pegawai harus bersikap netral dan tidak bertindak dan bersikap gegabah yang dapat merusak hubungan komunikasi antar pegawai. Menghargai orang lain, berpikiran positif terhadap orang lain, tidak menaruh curiga secara berlebihan dan meyakini pentingnya orang lain
4. Setiap pegawai diharapkan untuk dapat memberi bantuan dan fasilitas pemikiran kepada pegawai yang membutuhkan berkaitan dengan permasalahan pekerjaan, sehingga pekerjaan pegawai dapat selesai tepat waktu.
5. Setiap pegawai hendaknya diperlakukan secara adil, tidak membedakan asal usul, bahasa, dan sebagainya, yang dapat memicu timbulnya konflik dan mengganggu efektivitas pencapaian tujuan organisasi.
6. Meningkatkan kuantitas hasil kerja pegawai dengan cara membagi tugas secara proporsional dan profesional kepada pegawai, sehingga pekerjaan berjalan efektif dan efisien
7. Meningkatkan kecepatan kerja pegawai melalui bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan teknis, dan sebagainya.
8. Memotivasi pegawai sehingga bersemangat dalam bekerja dengan memberikan hak-haknya sebagai pegawai.
9. Memberikan fasilitas kerja kepada pegawai sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, cepat dan lancar
10. Membuat rencana kerja dan standar kerja yang jelas yang harus dilakukan oleh setiap pegawai.
11. Menegakkan aturan dan norma-norma kepegawaian secara baik dan profesional.
12. Memberikan delegasi wewenang yang jelas kepada pegawai dengan pembagian tugas yang jelas pula dan disertai dengan reward yang sesuai.
13. Memberi peluang kepada pegawai dalam pengembangan karier dan meningkatkan kompetensi melalui pendidikan formal dan non formal

### PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan bahwa komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan cara melakukan perbaikan pada aspek-aspek yang dirasakan masih lemah. Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan dalam meningkatkan kualitas komunikasi interpersonal dan kinerja pegawai adalah :

1. Seluruh pegawai, atasan langsung dan Pimpinan diharapkan untuk selalu menjaga, mempertahankan dan meningkatkan komunikasi interpersonal yang sudah berjalan dengan baik dan efektif di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. Pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu diharapkan selalu melakukan komunikasi interpersonal guna mengontrol, mengevaluasi pekerjaan, memberikan dorongan dan motivasi kerja kepada pegawainya.
2. Pimpinan diharapkan bersifat lebih terbuka dalam menerima dan masukan dari pegawainya. Selain itu pimpinan diharap



informasi yang terbuka mengenai aturan-aturan kepegawaian, penerimaan pegawai, pengangkatan dalam jabatan struktural, peningkatan pengembangan karier dan kompetensi pegawai.

3. Seluruh pegawai, atasan langsung dan pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu diharapkan selalu mengembangkan dan membina hubungan baik, terbuka, saling mempercayai dan kerjasama saling mendukung satu sama lain serta menghilangkan sifat-sifat sukuisme dan kedaerahan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.
4. Bersikap sopan dan adil kepada setiap pegawai tanpa mengecam dan membedakan satu dengan yang lainnya serta selalu memberi pelayanan yang prima kepada masyarakat.
5. Berperilaku baik dan jujur dalam menyampaikan setiap informasi, sehingga tidak terjadi konflik sebagai akibat dari *miss*-komunikasi.
6. Pimpinan diharapkan selalu meningkatkan kemampuan kerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan kerja baik yang bersifat teknis maupun administrative, sehingga hasil kerja pegawai menjadi maksimal
7. Pimpinan diharapkan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi baik melalui pendidikan dan pelatihan formal maupun non formal dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pendidikan formalnya melalui tugas belajar dan izin belajar.
8. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan dan bidang masing-masing, sehingga tugas terdistribusi dengan baik sehingga efektivitas dan efisiensi organisasi berjalan dengan baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, 2000. Hubungan Komunikasi Interpersonal Dan Pengalaman Kerja Dengan Sikap Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Pusat Statistik (BPS) di Sumatera Selatan, *Skripsi Jurusan Manajemen FE-Unsri, tidak dipublikasi*
- As'ad, Moh. 1995. *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Assegaf, Hasan, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, BPFE, Yogyakarta.
- Cooper, DL dan Emory W., 1996. *Metode Penelitian Survey*, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta
- Dessler, Garry, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid II, Edisi Terjemahan Molan B., Prenhallindo, Jakarta.
- Devito, Y.A., 1997. *Komunikasi Antar Manusia*, Professional Books, Jakarta
- Dharma, Agus, 1994. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta
- Dhika, Restu N., 2009. *Komunikasi Pegawai*, Alfabeta, Bandung
- Effendy, O.U., 2003. *Dimensi-dimensi Komunikasi*, Bandar Agung, Yogyal



- Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*, BPFE, Yogyakarta.
- Husein, Umar, 1999. *Metode Penelitian*, Remadja Rosdakarya, Bandung
- Ingraeni, Eny dan Widodo, Slamet, 2011. Kajian Empiris Komunikasi Interpersonal Pegawai, *Jurnal Management Insight* 5 (2), 0. 124-130
- Ismail, 2002. Pengaruh Pengetahuan, Pengalaman, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Pusri Cabang Bengkulu, *Tesis Jurusan Manajemen, Tidak dipublikasi*
- Kaho, Joseph Riwu, 1992. *Manajemen Kinerja*, LP3ES, Jakarta
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.
- McGrath, R., 1994. *Work Environment and Organization*, Prentice Hall, New Jersey.
- Moeheriono, 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU) : Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Bisnis dan Publik*, Rajawali Press, Jakarta
- Mondy, R.W, dan Noe, C.W., 2005. *Human Resources Management : Theory, Perception, and Practice*, Prentice Hall, NY.
- Muhammad, 2005. *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mulyana, 2000. *Komunikasi Organisasi Publik*, Bumi Aksara, Jakarta
- Mulyasa, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenhalindo, Jakarta
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*, UI Press, Jakarta.
- Nawawi, Hadari H., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta.
- Neti Herawati, 2001. Pengaruh Keterampilan, Umur, Pendapatan dan Faktor Lingkungan terhadap Kinerja Pegawai RSUD M. Yunus Bengkulu, *Tesis Program Magister Manajemen UNIB, tidak dipublikasi*
- Nitisemito, Alex. S., 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Noe, C.W., 1994. *Human Resources Management : Theory, Perception, and Practice*, Prentice Hall, NY.
- Notoatmodjo, R., 1991. *Manajemen Organisasi Publik*, LP3ES, Jakarta
- Prabowo, R., 2005. *Manajemen : Pengantar*, LP3ES, Jakarta



- Rachmadi, O., 1994. *Manajemen Komunikasi Efektif*, BPFE, Yogyakarta.
- Rahardja, M., 2001. *Manajemen Komunikasi Publik*, Remadja Rosdakarya, Bandung
- Rahardja, A.T., 2001. *Hubungan antara Komunikasi antar Prbadi Pegawai dan Motivasi Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai*, [http//google.com](http://google.com) diakses tanggal 13 September 2013
- Robbins, Stephen P., 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, McGraw Hill, New York.
- Robbins, Stepen P., dan Judge, Timothy A, 2000. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Salemba Empat, Jakarta
- Sastrohadiwiryo, K, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta
- Schuller, Randall J., 1999. *Linking Competitive Strategies With Human Resources Practices*, Academy of Management Executive, New York.
- Simamora, Henry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remadja Rosdakarya, Bandung
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan, 1995. *Metode Penelitian Survey*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sunarto, 2003. *Dinamika Komunikasi*, Erlangga, Jakarta
- Susanto, K, 1997. *Komunikasi Dalam Organisasi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Yuwono, 1995. *Komunikasi dalam Organisasi*, Remadja Rosdakarya, Bandung.